

STRATEGI BERSAING: SUATU KAJIAN PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN GUNA MERAHI KEUNGGULAN KOMPETITIF

(Studi pada PT. Ongkowidjojo, Malang)

Barkah Fitriadi

Soekarto

Sunarti

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Email : romanfitriadi@ymail.com

Abstract

The business world today is much different and more complex. Competitive strategy and policy applied as well as the synergy of the company determines the achievement of results. Competitive strategy is intended to be viewed objectively internal conditions and external companies gain an edge in their field which is a means to achieve long-term goals and continuously. This type of research is descriptive qualitative. Research sites in the cigarette factory PT. Ongkowidjojo, Malang. This study focused on the corporate environment (both internal and external) and the competitive strategy of PT. Ongkowidjojo, Malang by using analysis of industry structure, External Factor Analysis Summary (EFAS), Internal Factor Analysis Summary (IFAS), SWOT analysis, analysis of Internal External Matrix, and Grand Strategy Matrix analysis. The results of the research conducted is PT. Ongkowidjojo, Malang implement survival strategies with a low cost strategy in competing policies, which concentrate on the improvement of resources and improvement of products, as well as to maintain the image of the product that makes the marketing base and strong inherent in the Madura region as compared to other products

Keywords : *Competitive Strategy, Marketing.*

PENDAHULUAN

Sekarang ini kita bisa melihat banyak perusahaan yang melakukan merger dan atau akuisisi, meningkatnya kesadaran konsumen akan haknya, pemanasan global yang menjadi perhatian besar bisnis, penegasan etika bisnis, banyaknya pesaing dengan tiap kelebihanannya, perdagangan dan promosi dunia maya yang sangat variatif, dan masih banyak hal lainnya yang membuat hal tentang bisnis menjadi sengit dan menantang. Suatu perusahaan dapat menetapkan strategi atas kebijakannya sendiri demi tujuan yang ingin dicapainya. Misalnya saja untuk strategi produk adalah menjual produk dengan harga yang murah dengan tujuan agar konsumen banyak yang tertarik dan membeli, tetapi di dalam kenyataannya, hal tersebut tidak menjamin bahwa nantinya produk tersebut akan "meledak" di pasar. Dari contoh tersebut adalah bukti bahwa tantangan maupun hambatan yang dihadapi perusahaan sekarang ini sungguh besar. Semakin sedikit ruang yang tersedia untuk kesalahan dalam merumuskan dan menerapkan strategi yang ingin dilaksanakan. Satu strategi di dalam suatu bidang di dalam perusahaan harus dapat bersinergi dengan strategi lain di bidang lain di dalam perusahaan tersebut.

Dalam persaingan bisnis, perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal perusahaan. Pengembangan strategi bersaing ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dimana hal itu sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada.

Di tiap industri terdapat masing-masing tantangannya, baik dari jumlah pemain di dalam industri, kualitas persaingan, maupun tentang adanya peraturan dari pemerintah. Sebagai contoh di Negara Indonesia ini adalah industri rokok dimana industri tersebut tidak pernah mati meskipun ada beberapa pihak di negara ini yang memrotes keberadaannya. Di Negara Indonesia ini,

masih banyak sekali ditemukan perokok di hampir semua tempat, produsen rokok pun juga menyebar di berbagai wilayah di Indonesia. Dalam industri yang besar ini memang terdapat beberapa perusahaan raksasa yang mempunyai pangsa pasar yang begitu besar yang tentunya mempunyai daerah kekuasaannya sendiri-sendiri. Sedangkan perusahaan rokok yang tergolong menengah atau cenderung kecil, terus berusaha untuk tetap hidup di tengah himpitan perusahaan besar. Oleh karena itu, baik perusahaan rokok yang berskala besar maupun perusahaan rokok yang berskala kecil tetap memerlukan suatu strategi bersaing yang benar dan tepat agar nantinya akan sangat berguna dalam menghadapi para pesaingnya. Tanpa keunggulan bersaing, suatu perusahaan rokok tidak akan pernah bisa bersaing secara aktif dalam persaingan dunia industri yang besar tersebut

PT. OngkoWidjojo, Malang adalah salah satu perusahaan rokok yang aktif. Perusahaan ini mempunyai beberapa produk yang bermerk "Oepet 6 Klobot, Oepet Kretek Merah 12, dan Oepet Biru 10, Kayu Mas Jaya, Kayu Mas Mild, Sinar Mas, Petir, Oepet Black, Hitam Prima, Oepet Super, Oepet Slim, Oepet Mild, dan Oepet Lights". Sebagai perusahaan yang memiliki banyak pesaing, PT. OngkoWidjojo, Malang memerlukan suatu strategi pemasaran pada umumnya, dan strategi bersaing pada khususnya yang benar-benar bisa diandalkan. Berdasar dari Tobacco Atlas 2009 yang dimuat oleh Koran Tempo tanggal 31 Agustus 2009, dinyatakan bahwa pada tahun 2002, Indonesia mengkonsumsi 182 milyar batang rokok, menduduki peringkat ke 5 konsumsi rokok terbesar setelah China (1.697 milyar batang), Amerika Serikat (464 milyar batang), Rusia (375 milyar batang) dan Jepang (299 milyar batang). Tobacco Atlas 2009 juga menunjukkan bahwa peringkat Indonesia pada tahun 2007 tetap pada posisinya yaitu peringkat ke 5. Berdasarkan jumlah perokok, Indonesia adalah negara ketiga dengan jumlah perokok terbesar di dunia setelah China dan India.

Berdasarkan data di atas, sungguh besar peluang pangsa pasar yang bisa diraih oleh tiap perusahaan rokok, termasuk PT. OngkoWidjojo, Malang, yang memang ingin berkembang dan besar dengan pilihan kebijakan dan strategi yang ingin dijalankan di tengah kepungan perusahaan pesaing yang juga sangat banyak. Di wilayah Malang saja, PT. OngkoWidjojo, Malang harus bersaing ketat diantara nama-nama seperti PT. Penamas, PT. Gandum, PT. Banyu Biru, dan tentunya perusahaan-perusahaan rokok berskala besar yang telah mempunyai nama besar seperti PT. Bentoel Prima, dan PT. HM. Sampoerna, dan perusahaan

rokok lainnya. Tentunya wilayah Malang bukan menjadi acuan utama dalam persaingan, tetapi akan sangat membanggakan jika PT. OngkoWidjojo, Malang bisa mempunyai nama besar di rumah sendiri dimana rumah sendiri tersebut merupakan wilayah yang mempunyai perusahaan rokok kedua terbanyak di Indonesia. Lalu, pada salah satu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Harry (2004) dengan judul "Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. Bintang Bola Dunia, Malang)", Harry tidak menggunakan data keuangan sebagai pelengkap analisis internal dalam analisis SWOT dalam perumusan strategi perusahaan. Harry hanya menjelaskan tentang pemasaran, SDM, produksi, budaya, dan teknologi perusahaan sebagai analisis internalnya. Fungsi keuangan memang disinggung oleh Harry dalam penelitiannya, tetapi tanpa laporan keuangan dan hanya sebatas mengatakan bahwa PT. Bintang Bola Dunia belum menikmati laba. Padahal dengan adanya laporan keuangan adalah juga sebagai pendukung proses analisis internal dari segi keuangan sehingga didapat strategi yang lebih baik jika dibandingkan tanpa adanya data laporan keuangan. Oleh karena itu, berdasarkan informasi di atas dan untuk memberikan kontribusi lain dengan menyertakan laporan keuangan, peneliti melakukan penelitian yang berjudul **"Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. OngkoWidjojo, Malang)"**.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal PT. OngkoWidjojo, Malang. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui kebijakan strategi yang saat ini dipakai oleh PT. OngkoWidjojo, Malang.

KAJIAN PUSTAKA

Strategi

Pengertian strategi yang dikemukakan Chandler yang dialih bahasakan oleh Rangkuti (2002:13) adalah bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Menurut Hunger dan Wheelen (2001:16) strategi perusahaan diartikan sebagai rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Menurut David (2009:18), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan

meminimalkan keterbatasan bersaing. Sedangkan menurut Wikipedia Bahasa Indonesia, strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Strategi adalah suatu perincian perencanaan yang dibuat oleh suatu perusahaan sebagai sarana untuk mencapai misi dan tujuannya.

Tingkat-tingkat Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:26), terdapat tiga tingkatan strategi dalam perusahaan, yaitu:

a. Strategi Korporat (Perusahaan)

Oleh para pimpinan puncak akan didefinisikan industri dimana perusahaan akan bersaing dan juga dikembangkan suatu rencana jangka panjang dari organisasi. Strategi ini berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi suatu strategi organisasi yang menyeluruh.

b. Strategi Bisnis

Lebih menitikberatkan pada pembuatan keputusan-keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi.

c. Strategi Fungsional

Berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai di tangan pelanggan.

Perumusan Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:22), dalam merumuskan strategi ada empat hal yang harus diperhatikan, yaitu: misi; baik luas ataupun sempit, tujuan, strategi, dan kebijakan. Sedangkan menurut Wahyudi (1996:99) bahwa proses pembuatan strategi terdiri dari empat elemen, yaitu:

- a. Identifikasi masalah-masalah strategik yang dihadapi oleh organisasi
- b. Pengembangan alternative-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi generik serta variasinya
- c. Evaluasi dari tiap alternatif
- d. Penentuan atau pemilihan strategik yang terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

Manajemen Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:5), manajemen strategi merupakan suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan

lingkungan dan tekanan strategis. Sedangkan menurut David (2009:5), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Pemasaran

William J. Stanton dalam Swastha dan Irawan (2003:5) mengatakan bahwa pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Menurut *The American Marketing Association* (AMA), pemasaran merupakan organisasional dan penciptaan satu set proses-proses, komunikasi dan mengirimkan nilai pada konsumen-konsumen, dan untuk mengatur relasi pada konsumen yang bertujuan untuk keuntungan pihak-pihak yang bersangkutan. Menurut Rangkuti (2003), pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh beberapa faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditi. Menurut Kotler dan Keller (2007), pemasaran secara sederhana adalah yang mengatur relasi menguntungkan dengan konsumen. Tujuan dari pemasaran adalah menciptakan nilai untuk konsumen dan untuk menangkap nilai dari konsumen atau mendapat timbal balik dari konsumen.

Konsep Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2007), terdapat lima konsep pemasaran, yaitu:

a. Konsep Produksi

Konsep produksi adalah konsep pertama didunia bisnis. Dimana konsumen-konsumen akan memilih produk yang tersedia dan tidak mahal. Manajer produksi berorientasi pada pencapaian efisiensi produk, biaya rendah dan distribusi.

b. Konsep Produk

Konsep produk dimana konsumen akan meminta produk yang paling berkualitas, memiliki performa atau fitur yang inovatif. Manajer yang fokus pada konsep ini membuat produk yang superior dan terus di tingkatkan dari waktu ke waktu. Produk yang baru atau produk yang baru

ditingkatkan belum tentu sukses tanpa penetapan biaya, distribusi, pengiklanan dan penjualan yang tepat.

c. Konsep Penjualan

Konsep penjualan menetapkan penjualan yang agresif dengan upaya promosi, dimana jika tidak diterapkan maka produk tidak akan terjual secara memuaskan.

d. Konsep Pemasaran

Falsafah pemasaran yang berkeyakinan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyampaian kepuasan lebih efektif dan efisien daripada pesaing.

e. Konsep Pemasaran Sosial

Dimana organisasi harus menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran dan menyerahkan kepuasan yang didambakan itu secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan cara yang bersifat memelihara atau memperbaiki kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Bauran Pemasaran

Rismiati dan Suratno (2001:190) mengartikan bauran pemasaran sebagai kombinasi dari empat kegiatan perusahaan yang merupakan inti dari system pemasaran perusahaan, yakni produk, struktur harga, sistem distribusi, dan kegiatan promosi. Sunarto (2003:58) mendefinisikan bauran pemasaran sebagai seperangkat alat pemasaran taktis dan terkontrol yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran. Menurut Swastha dan Irawan (2003:78), bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni : produk, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi.

Strategi Bersaing

Menurut Porter (1980:5), terdapat lima kekuatan persaingan yang bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, dan kekuatan atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi. Adapun kelima kekuatan persaingan tersebut adalah:

- 1) Masuknya pendatang baru
- 2) Ancaman produk pengganti
- 3) Kekuatan tawar-menawar pembeli
- 4) Kekuatan tawar-menawar pemasok

5) Persaingan antar pesaing yang ada

Strategi Bersaing Generik

Porter (1980:31) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri:

- 1) Keunggulan biaya menyeluruh; untuk mencapai hal ini perhatian manajerial harus besar terhadap pengendalian biaya, sehingga biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat terabaikan.
- 2) Diferensiasi; dalam strategi diferensiasi ini perusahaan harus berusaha untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik.
- 3) Fokus; strategi generik terakhir ini berusaha untuk memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya.

Analisis Lingkungan Eksternal

Wahyudi (1996:47) menjelaskan analisis lingkungan eksternal adalah sesuatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan Internal adalah segala kondisi disekitar perusahaan yang berada dalam tubuh perusahaan itu sendiri. Menurut Wahyudi (1996:49), lingkungan internal adalah lebih dari pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi.

Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)

Penyusunan strategi harus menggunakan pendekatan yang sistematis agar dapat melakukan diagnosis lingkungan yang tepat dan efektif. Salah satunya adalah dengan menyusun matrik faktor strategi eksternal (EFAS). Faktor lingkungan yang dibahas pada matrik EFAS adalah lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan makro dan lingkungan industri.

Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Internal Factor Analysis Summary (IFAS) merupakan sarana untuk membuat evaluasi yang sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan yang penting artinya bagi perusahaan dalam lingkungan. Analisis ini menyajikan representasi visual tentang keadaan perusahaan sekarang sebagai akibat perkembangan dari keputusan strategis masa lalu serta interaksinya dengan lingkungan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Lebih lanjut Wahyudi (1996:68) menjelaskan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut:

- a) Kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.
- b) Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.
- c) Peluang adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
- d) Ancaman adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

Menurut Rangkuti (2002 :31), keempat set kemungkinan alternatif strategis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikir perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

b) Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Matriks internal Eksternal

Parameter yang digunakan dalam matrik internal eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang di hadapi. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Menurut Rangkuti (2002:42), matrik internal eksternal dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan yang dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth Strategi* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability strategi* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
3. *Rentrenchment strategi* (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Matriks Grand Strategy

Menurut Rangkuti (2002:46), ide dasar dari strategi ini adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan:

a) Penentuan tujuan utama *grand strategy*

b) Memilih faktor–faktor internal atau eksternal

untuk pertumbuhan atau profitabilitas

Hubungan Strategi Bersaing dengan Keunggulan Kompetitif

Seperti yang telah kita ketahui bahwa strategi adalah acuan yang bisa dijadikan titik tolak dalam bertindak. Sedangkan keunggulan kompetitif adalah hal nyata yang harus dimiliki perusahaan dalam bersaing. Porter (1980:3) mengatakan bahwa: Tujuan saya adalah membangun sebuah jembatan antara strategi dan pelaksanaan, dan bukan memperlakukan kedua subjek ini secara terpisah atau mempertimbangkan pelaksanaan yang hampir sama sekali bukan merupakan karakteristik dari banyak penelitian sebelumnya di bidang ini.

Dari pendapat di atas, dapat diketahui bahwa antara strategi bersaing sebagai strategi awal dengan berbagai analisisnya, mempunyai hubungan erat dengan keunggulan kompetitif sebagai tindakan yang nyata karena strategi tanpa ada tindakan akan sia-sia sebagaimana halnya juga tindakan tanpa strategi. Dengan strategi bersaing,

perusahaan akan bisa menentukan keunggulan kompetitif apa yang sudah dimilikinya atau mungkin juga bisa diperolehnya.

METODE

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Nazir (1999:63) metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Adapun tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Adapun metode deskriptif di sini digunakan karena peneliti ingin mengetahui keadaan lingkungan yang mempengaruhi di sekitar perusahaan. Dengan menggunakan penelitian deskriptif, peneliti akan mencari data, fakta serta keterangan untuk kemudian diolah guna mendapatkan informasi. Informasi yang diperoleh diharapkan dapat dijadikan bahan untuk membantu memecahkan permasalahan.

Sumber data dalam penelitian ini dari sumber primer berupa wawancara dan dokumentasi, lalu data sekunder yang didapat dari surat kabar, jurnal, dan internet. Adapun langkah-langkah analisis data yang dilakukan oleh penulis adalah:

- 1) Analisis struktural industri; merupakan analisis terhadap kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri. Pada analisis ini akan dibahas lima kekuatan persaingan yaitu; masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok (*Suppliers*), serta persaingan diantara para pesaing yang ada.
- 2) Analisis EFAS; merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman dari faktor lingkungan eksternal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan memberi bobot pada masing-masing faktor dari faktor eksternal perusahaan. Hasil analisis EFAS dipakai untuk penggunaan matrik IE.
- 3) Analisis IFAS; merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor internal perusahaan, dengan memberi bobot pada masing-masing faktor dari faktor internal perusahaan yang hasilnya dipakai sebagai bahan informasi untuk penggunaan matrik IE.

- 4) Analisis SWOT; mengenai kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threats*) yang ada pada perusahaan. Dari analisis ini maka diharapkan akan memperoleh strategi-strategi yang tepat untuk perusahaan berdasarkan kondisi perusahaan pada situasi sekitarnya.
- 5) Matrik Internal Eksternal; digunakan untuk mencari strategi umum yang tepat untuk PT. OngkoWidjojo Malang. Diperlukan total skor matrik IFAS dan matrik EFAS sebelum membuat matrik IE. Hasil dari matrik IFAS dan EFAS akan bertemu pada titik koordinat pada sel tertentu. Setiap sel mempunyai strategi umum yang mana strategi itu ditentukan menurut kondisi lingkungan perusahaan.
- 6) Matrik *Grand Strategy*; digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan dengan memilih dua variabel sentral didalam proses penentuan tujuan utama *Grand Strategy* dan memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas. Variabel yang dapat ditekan adalah: mengatasi kelemahan, memaksimalkan kekuatan, faktor internal dengan meninjau kembali sumberdaya perusahaan, faktor internal dengan akuisisi atau merger untuk meningkatkan kemampuan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Struktural Industri

- a) Ancaman Pendatang Baru; Pendatang baru tidak hanya dari dalam negeri saja, tetapi juga dari luar negeri. Korea Tobacco dan Ginseng (KT&G) yang merupakan satu-satunya perusahaan milik pemerintah (BUMN) Korea yang menangani bisnis dan produksi rokok di Korea di mana sejak tahun 2003 resmi memasarkan salah satu produk rokoknya yang bermerek “ESSE” di pasar Indonesia. Selain ESSE dari Korea, banyak perusahaan rokok luar negeri yang berusaha memasarkan produk mereka di Indonesia seperti “MORRE” dari Belanda, “MILD SEVEN” dari Jepang.
- b) Daya Tawar-menawar Pembeli; Dengan banyaknya produk rokok dari berbagai produsen baik dari dalam maupun luar negeri yang ditawarkan di masyarakat, menyebabkan masyarakat tersebut mempunyai kekuatan untuk melakukan tawar-menawar dengan perusahaan. Pembeli potensial yang mempunyai daya beli bisa melakukan tawar-menawar dengan memperhatikan mutu dan harga dari produk yang dihasilkan perusahaan. Jika perusahaan

tidak bisa memberikan apa yang diinginkan oleh pembeli potensial tersebut, pembeli potensial bisa beralih ke produk yang lain.

- c) Daya Tawar-menawar Pemasok; Untuk pemasok, perusahaan rokok sangat tergantung pada petani tembakau, petani cengkeh, produsen kertas, dan pemasok bumbu-bumbu lainnya. Seperti halnya petani lain, para petani tembakau dan cengkeh juga bisa menentukan harga tertentu pada perusahaan rokok. Selain dari petani, harga juga ditentukan oleh kelangkaan bahan baku rokok tersebut. Jika panen tembakau atau cengkeh gagal, harga tembakau dan cengkeh akan melonjak tinggi. Jika panen tembakau dan cengkeh melimpah, akan terjadi penurunan harga tembakau dan cengkeh.
- d) Intensitas Tingkat persaingan Industri; Tingkat persaingan di industri rokok Indonesia sangat tinggi. Banyaknya produsen rokok dari Indonesia maupun dari luar negeri menjadi faktor utama tingginya tingkat persaingan di industri rokok. Perlu diketahui bahwa pangsa pasar rokok di Indonesia dikuasai oleh rokok kretek dengan perbandingan konsumsi rokok kretek dengan rokok putih adalah 88% : 12%. Banyaknya produsen rokok Indonesia yang memproduksi rokok kretek membuat pasar kretek semakin sempit. Salah satu raksasa nasional yang berhasil dengan rokok rendah tar dan nikotin adalah PT. HM. Sampoerna Tbk. Dengan produknya yang bermerek "A Mild". A Mild berhasil menguasai 70% pangsa pasar di segmen pasar rokok rendah tar dan nikotin. Segmen tersebut menguasai 10% pangsa pasar dari total industri rokok secara keseluruhan yang didominasi oleh rokok kretek.
- e) Ancaman Produk Pengganti; Konsumen bisa bebas memilih produk pengganti rokok. Walaupun ada ancaman produk pengganti di sektor rokok, ancaman itu tergolong kecil. Adapun produk pengganti rokok adalah cerutu, rokok pipa, dan penjualan tembakau aroma rokok merek tertentu yang dimana konsumen bisa melindunginya sendiri dengan kertas rokok yang dijual terpisah (rokok tingwe: dalam Bahasa Jawa).

Analisis EFAS

Faktor-faktor strategi eksternal	bobot	Rating	Skor (bobot x rating)
Peluang:			
1) Budaya masyarakat yang suka merokok	0,15	4	0,60
2) Selalu bertambahnya jumlah penduduk dari tahun ke tahun	0,10	3	0,30
3) Meningkatnya sektor ekonomi, sosial, dan keamanan yang diikuti dengan meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat	0,05	2	0,10
4) Sikap pemerintah yang masih pro dengan para pengusaha rokok	0,1	3	0,30
5) Pecinta fanatik rasa rokok	0,1	2	0,20
Ancaman:			
1) Persaingan yang ketat diantara perusahaan rokok	0,20	1	0,20
2) Peraturan pemerintah tentang kesehatan umum	0,15	2	0,30
3) Desakan dari berbagai LSM	0,10	2	0,30
4) Kesadaran kesehatan masyarakat dan gaya hidup sehat masyarakat yang semakin marak	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00		2,50

Analisis IFAS

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Kekuatan:			
1) SDM yang berpengalaman dan profesional	0,15	4	0,60
2) Penetapan harga produk yang rendah dan variatif	0,15	3	0,45
3) Budaya perusahaan yang loyal, etos kerja, dan ramah	0,15	4	0,60
Kelemahan:			
1) Promosi yang kurang gencar	0,20	2	0,40
2) Masih tingginya kadar tar dan nikotin pada produk	0,10	3	0,30
3) Kurang tersedianya pelayanan informasi pada masyarakat	0,05	4	0,20
4) Kemasan produk yang kurang menarik.	0,05	3	0,15
5) Kurangnya R&D untuk produk, target pasar, dan pemasaran yang baru.	0,15	3	0,45
	1,00		3.15

Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	1. SDM yang berpengalaman dan profesional. 2. Penetapan harga produk yang rendah dan variatif. 3. Budaya perusahaan yang loyal, etos kerja, dan ramah	1. Promosi yang kurang gencar. 2. Masih tingginya kadar tar dan nikotin pada produk. 3. Kurang tersedianya pelayanan informasi pada masyarakat. 4. Kemasan produk yang kurang menarik. 5. Kurangnya R&D untuk

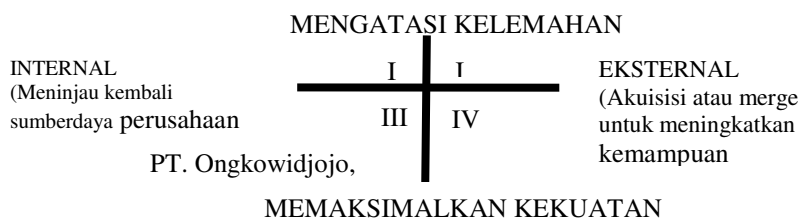
		produk, target pasar, dan pemasaran yang baru.
OPPORTUNITY (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Budaya masyarakat yang suka merokok. 2. Selalu bertambahnya jumlah penduduk dari tahun ke tahun. 3. Membaiknya sektor ekonomi, sosial, dan keamanan yang diikuti dengan meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat. 4. Sikap pemerintah yang masih pro dengan para pengusaha rokok. 5. Pecinta fanatik rasa rokok.	1. Lebih menekankan pelayanan kepada kawasan Madura sebagai basis konsumen terbesar produk PT. Ongkowidjono. 2. Mengalokasikan dana dan membentuk tim atau departemen <i>research and development</i> untuk perkembangan produk dan pasar.	1. Memperluas daerah pemasaran ke daerah lain. 2. Memaksimalkan kegiatan promosi. 3. Meningkatkan kerjasama dengan pemasok dan distributor.

THREAT (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Persaingan yang ketat diantara perusahaan rokok. 2. Peraturan pemerintah tentang kesehatan umum. 3. Desakan dari berbagai LSM. 4. Kesadaran kesehatan masyarakat dan gaya hidup sehat masyarakat yang semakin marak.	1. Mempertahankan diferensiasi dalam penetapan harga produk. 2. Diversifikasi produk.	1. Menurunkan kadar tar dan nikotin produk. 2. Mengembangkan pangsa pasar dan mempertahankan pasar yang telah dikuasai dengan maksimal.

Matriks Internal Eksternal

TOTAL SKOR MATRIK EFAS		Tinggi 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0 1,0
	Tinggi 3,0	Pertumbuhan	Pertumbuhan	Penciutan
	Sedang 2,0	Stabilitas	Pertumbuhan Stabilitas	Penciutan
	Rendah 1,0	Pertumbuhan	Pertumbuhan	Likuidasi

Matriks Grand Strategy



Keunggulan bersaing itu sendiri sebenarnya juga sudah ada pada PT. Ongkowidjojo Malang. Menjadi perusahaan yang telah lama berdiri dan mengalami jatuh bangun, harusnya menjadikan PT. Ongkowidjojo, Malang semakin kuat dan bersatu

demis kemajuan dan kemakmuran bersama. Dengan dasar teori-teori para ahli juga akhirnya diketahui kondisi perusahaan yang sebenarnya dalam dunia persaingan. Selanjutnya ditemukan strategi bersaing yang tepat yaitu strategi bertahan dengan berkonsentrasi pada sumber daya yang dimiliki dan mengembangkan inovasi produknya. Pada strategi promosi akan lebih baik jika mengkaji ulang strategi untuk meningkatkan promosi, baik produk maupun PT. Ongkowidjojo, Malang sendiri.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Kondisi lingkungan internal PT. Ongkowidjojo, Malang cukup kondusif, dimana PT. Ongkowidjojo, Malang merupakan perusahaan lama yang telah berpengalaman panjang dalam dunia industri rokok di Indonesia. Hal ini dibuktikan melalui analisis Matriks IE (*Internal External*) bahwa PT. Ongkowidjojo, Malang memiliki strategi stabilitas pada sel keempat (stabilitas).
 - Kondisi lingkungan eksternal PT. Ongkowidjojo, Malang cukup dinamis, dimana peluang dan ancaman yang dihadapi sering berubah-ubah yang mempengaruhi perusahaan dalam mengambil kebijakan strateginya. Namun, PT. Ongkowidjojo, Malang tetap mampu menghadapinya secara fleksibel atas segala yang dihadapi.
- Kebijakan strategi yang dipakai oleh PT. Ongkowidjojo, Malang adalah strategi bertahan. Dibuktikan melalui analisis yang dilakukan (analisis Struktur Industri, *External Factor Analysis Summary* (EFAS), *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), analisis SWOT, analisis Matrik Internal Eksternal, dan analisis Matrik *Grand Strategy*) memberikan perumusan strategi yang baik. Strategi bertahan dalam kebijakan bersaingnya (PT. Ongkowidjojo, Malang) dilaksanakan dengan cara berkonsentrasi pada perbaikan sumber daya dan penyempurnaan produk.

Saran

- Di tengah situasi yang kurang menentu karena banyak pro dan kontra dalam dunia industri rokok, strategi bertahan PT. Ongkowidjojo, Malang juga harus mengevaluasi pihak-pihak yang seharusnya bisa dijadikan mitra dan atau bisa dilaksanakan kerjasama dengan perusahaan. Kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan pun harus lebih digalakkan.
- PT. Ongkowidjojo, Malang hendaknya jangan terjebak dalam pertahanannya sendiri.

Mementingkan laba dalam jangka pendek dan cepat berpuas diri adalah jebakan dalam strategi bertahan. Untuk itu, dengan mengadakan penelitian pasar yang intensif khususnya untuk membidik konsentrasi pasar yang awalnya lebih pada Pulau Madura untuk beranjak lebih besar ke wilayah Jawa Timur, perusahaan perlu pengalokasian dana untuk penelitian dan pengembangan pasar. Minimal sasaran yang dituju di awal adalah Suku Madura yang bertempat tinggal di kawasan seluruh Jawa Timur. Jika berhasil dan bisa dipertahankan, perusahaan bisa memikirkan untuk mengembangkan atau menuju pasar sasaran selanjutnya.

3. Dengan mengevaluasi siapa penantang di kelasnya, PT. Ongkowidjojo, Malang dapat memberikan langkah pertahanan dan ataupun serangan ke penantang tersebut. Jika perlu, faktor bauran pemasaran PT. Ongkowidjojo, Malang perlu ditata ulang. Hal itu terbukti dari tar dan nikotin produk rokok PT. Ongkowidjojo, Malang yang masih rata-rata adalah tinggi, lalu kebijakan promosi PT. Ongkowidjojo, Malang yang masih kurang gencar. Meski di tengah hambatan untuk mengadakan promosi secara terbuka kepada masyarakat karena peraturan dari pemerintah, tapi sesungguhnya praktek di lapangan sungguhlah berbeda. Hampir di setiap tempat banyak dijumpai berbagai bentuk promosi rokok dari berbagai perusahaan, dan Pemerintah Indonesia terlalu naïf akan hal tersebut. Untuk itu PT. Ongkowidjojo, Malang perlu mengkaji ulang tentang hal ini. Lalu, citra perusahaan perlu ditingkatkan pula dengan ketersediaan informasi perusahaan, baik secara kegiatan sosial, iklan, maupun dari internet.
4. Dengan banyaknya perusahaan independen profesional yang bergerak dalam bidang pendistribusian barang maka hendaknya PT. Ongkowidjojo, Malang menjadikan hal tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam pendistribusian produknya karena bisa saja salah satu kendala yang menjadi kondisi stagnan perusahaan sekarang adalah juga karena masalah pendistribusian barang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian*. Yogyakarta : Rineke Cipto
- Cravens, David W. 1996. *Pemasaran Strategis*. Edisi Keempat. Jilid 1. Cetakan 3. Jakarta : Erlangga.
- David, R. Fred. 2004. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Edisi ke 9. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- David, R. Fred. 2006. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Edisi ke 10. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- Dian. 2011. *Analisis Lingkungan Bisnis sebagai Dasar Penetapan Grand Strategy pada Hotel Gajah Mada Graha, Malang*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang : Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya Malang.
- Harry, 2004. *Strategi Bersaing : Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang : Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya Malang.
- <http://sp2010.bps.go.id/>. Diakses tanggal 25 Januari 2013.
- <http://www.portalmalang.com>. Diakses tanggal 20 November 2012.
- Hunger, J. David dan Thomas L Wheelen, *Manajemen Strategis*, 2001, Yogyakarta : Andi.
- Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck. 1993. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta : Erlangga.
- Kotler dan Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12. Jilid I. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- Michaelson, Gerald A. 2004. *Sun Tzu The Art Of War For Managers*. Batam : Interaksara.
- Nasir, M. 1999, *Metode Penelitian*. Cetakan keempat. Jakarta : Ghaira Indonesia.
- Prawitasari, 2010. *Analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pemasaran berdaya saing (studi pada dealer Honda Tunggal Sakti)*. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang : Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.
- Porter, Michael E. 1980. *Strategi Bersaing*, Jakarta : Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta : Gramedia Pustaka Tama.

- Rismiati, E. Catut dan Ig. B. Suratno, 2001. *Pemasaran Barang dan Jasa*, Yogyakarta : Kanisius.
- Sugiono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta,
- Sunarto, 2003. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Yogyakarta : Amus Yogyakarta.
- Suwarsono, 1996. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Swastha, Basu dan Irawan. 2003. *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Cetakan Keempat Liberty Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Wahyudi, Agustinus Sri, MBA., 1996. *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- www.google.com. *Negara dengan konsumsi rokok terbesar*. Tempo, edisi 31 Agustus 2009. Diakses tanggal 20 November 2012.
- www.google.com. *WHO Report on Global Tobacco Epidemic*, 2008. Diakses tanggal 20 November 2012.